

A RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E O CONHECIMENTO DE MERCADO

Thiago dos Santos Oliveira

Resumo

Na última década os executivos empregaram, demasiadamente, expressões como foco em cliente, orientação ao cliente, conhecer o cliente com intuito de sinalizarem a sua preocupação com o seu público alvo. É interessante notar que nesta mesma década a maior parte das grandes organizações cresceram não com base em lançamentos de novos produtos e sim devido a fusões e aquisições aumentando assim a sua participação no mercado. Hoje com a consolidação das principais organizações em cada indústria o caminho fundamental que se apresenta para as organizações no que se refere ao crescimento é a inovação. Assim este artigo propõe-se a apresentar os fundamentos teóricos sobre a orientação ao mercado e o conhecimento de mercado, seus significados e relações com intuito de familiarizar o leitor com os seus tópicos principais, sem a pretensão de esgotar o assunto.

Palavras-chave: *orientação ao mercado, inteligencia competitiva, inovação*

Introdução

Nos últimos anos as empresas vêm enfrentando um aumento da incerteza ambiental. O ritmo acelerado dos avanços tecnológicos, praticamente em todas as áreas do saber, e o acirramento da disputa pela preferência dos clientes aumentou substancialmente a instabilidade do ambiente empresarial. Estas incertezas contribuem para que as organizações, até por força de sobrevivência, busquem se diferenciar levando as empresas a conhecerem mais os seus clientes e assim conforme argumentam Hair, Blackwell e Miniard (2000) produzam trocas que satisfaçam seus clientes e seus objetivos empresariais.

Na luta por um espaço na mente dos seus consumidores as empresas necessitam diagnosticar o que os seus clientes valorizam, quais as suas preferências, por que optam pelos produtos da empresa e não dos concorrentes ou o contrário, quanto eles estão dispostos a pagar por estas necessidades entre outras inúmeras informações. Estas informações devem fluir para dentro da organização para que subsidiem adequadamente às áreas de marketing, pesquisa e desenvolvimento, engenharia e produção no desenvolvimento de suas atividades. Este processo de comunicação e cooperação entre as áreas é um dos pilares do conceito de Com-

petência de Conhecimento de Mercado elaborado por Li e Calantone (1998), como veremos mais adiante.

Para que as organizações consigam se diferenciar elas devem se importar em como tratar este conhecimento de mercado. A atitude dos colaboradores frente às informações geradas e a forma como eles atuarão sobre elas terá um impacto considerável na qualidade percebida pelo cliente com relação à organização. Assim a existência de um consenso, de uma visão fortemente institucionalizada a respeito da importância de se agregar valor aos clientes da companhia, assume um papel relevante e se caracteriza como um antecedente a ser consolidado antes da disseminação do conhecimento de mercado por toda a organização, conforme defendido por Baker e Sinkula (1999).

Sob este prisma que este artigo apresenta uma revisão da literatura sobre orientação ao mercado, geração e disseminação de conhecimento de mercado com intuito de familiarizar o leitor com seus conceitos, relações e conteúdos principais. O artigo busca ilustrar algumas evidências teóricas que denotam até que ponto o grau em que as empresas encontram-se orientadas ao mercado influenciam o seu nível de inovação. A vantagem competitiva, sob este contexto, ficaria atrelada a capacidade de inovação da organização, conforme defende Peters (1998).

O artigo encontra-se estruturado em três partes. Inicia-se pela teoria apresentando os conceitos e fundamentos relacionados à orientação ao mercado e ao conhecimento de mercado. Numa segunda parte busca-se mostrar as relações entre estes conceitos e por fim na terceira parte apresentamos algumas conclusões sobre o tema abordado.

Revisão de Literatura

A orientação ao mercado

Orientação ao mercado é definida por Narver e Slater (1990) como uma cultura organizacional capaz de criar comportamentos que gerem um valor superior para os clientes e indicadores de desempenho continuamente mais elevados. Ou seja, cabe à alta administração criar um ambiente organizacional que inspire confiança, que estimule os colaboradores a proporem e a desenvolverem melhorias em seus produtos e serviços e que em caso de falhas haja um grau de tolerância desta direção quanto ao espírito empreendedor dos colaboradores.

Levitt (1969) e Webster (1988) corroboram com esta visão, à medida que, indicam que se a alta gerência não sinaliza sobre a importância de se interessar pelas necessidades dos clientes da organização, provavelmente esta não será orientada ao mercado.

Algumas ações contribuem para a institucionalização desta nova cultura como o incentivo à sugestão e a criação de melhorias no intuito de entregar algo novo aos clientes. Estas ações não devem somente ser incentivadas, mas deve refletir, também, no sistema de remuneração utilizado, haja vista que este, conforme Anderson e Chambers (1985) funcionam como modeladores de comportamento dos funcionários. Assim os indicadores de avaliação não devem ser baseados em resultados de curto prazo para que os empregados possam priorizar a satisfação dos clientes construindo relacionamentos de longo prazo. Estas ações funcionam como atestadores da nova filosofia empregada e levada a cabo pela alta direção.

Uma cultura capaz de modificar comportamentos deve ter um poder transformador sobre os colaboradores, isto é, os valores definidos pela alta direção devem ser completamente entendidos, absorvidos e compartilhados por todos os funcionários. Peters e Waterman (1982) já apontavam em seus estudos que as organizações com desempenho superior compartilhavam suas visões. As empresas pesquisadas por eles possuíam uma forte orientação para valores capaz de arrebatá-los todos os indivíduos a caminharem em uma direção.

A orientação ao mercado, segundo Narver e Slater (1990) fundamentam-se em três elementos: ori-

entação ao cliente, orientação ao competidor e coordenação interfuncional. Entende-se por orientação ao cliente os processos de coletar e disseminar por toda a organização, informações sobre clientes. Significa entender um grupo de clientes a ponto de conhecer por inteiro a sua cadeia de valor de forma a se criar continuamente um valor superior para eles.

O segundo elemento, orientação ao competidor, engloba os processos de coletar e disseminar por toda a organização, informações sobre os competidores. Segundo Porter (1980), isto denota que a organização entende e conhece as forças e fraquezas, as capacidades e as estratégias tanto dos principais quanto dos futuros concorrentes.

O terceiro elemento, a coordenação interfuncional, relaciona-se com os esforços necessários para se criar por toda a organização ações que criem um valor superior para os clientes. Entenda o conceito de valor superior como a percepção do cliente em receber o melhor produto ou serviço em relação a qualquer alternativa disponível, conforme definido por Alderson (1957).

Conhecimento de mercado

Como vimos acima para uma organização criar um valor superior para o seu público-alvo ela deve continuamente avaliar as necessidades dos clientes e as estratégias, capaci-

dades e forças de seus competidores. Assim o conhecimento de mercado torna-se um dos ativos estratégicos a serem gerenciados, como forma de se obter diferenciais competitivos, e, por conseguinte habilita a organização entregar um valor superior aos seus clientes.

Li e Calantone (1998) definiram conhecimento de mercado como a informação gerada por processos sistemáticos, organizadamente, ou seja, de forma não aleatória e de relevância sobre o mercado. Estes autores cunharam a expressão “Competência de Conhecimento de Mercado” para designar os processos que integram e geram conhecimento de mercado. Este processo pode ser visto composto das seguintes atividades: gestão do conhecimento de clientes, gestão do conhecimento dos concorrentes e interface entre Marketing e Pesquisa e Desenvolvimento. Assim sob o ponto de vista destes autores à competência de conhecimento de mercado é o que possibilitará a geração do conhecimento de mercado.

Visto como um conjunto de processos a competência de conhecimento de mercado apresenta algumas características (Day 1994; Prahalad e Hamel 1990) tais como: inimitável, haja vista que os processos de geração de conhecimento de mercado são intrínsecos as atividades cognitivas organizacionais, imóveis, pois são processos criados com a organização

e não podem ser adquiridos de algum outro lugar e não depreciável já que o valor e a importância destas atividades não diminuem com o tempo.

Estas características ficam mais evidentes quando olhamos os conceitos elaborados por Li e Li e Calantone (1998) para as atividades que formam a competência de conhecimento de mercado. O processo de conhecimento dos clientes engloba todo o conjunto de atividades comportamentais que geram conhecimento a respeito dos clientes atuais e potenciais necessidades para novos produtos. O processo de conhecimento dos concorrentes envolve todo o conjunto de atividades comportamentais que geram conhecimento sobre os produtos dos concorrentes e suas estratégias. Já a interface entre os departamentos de marketing e pesquisa e desenvolvimento refere-se aos processos de comunicação e cooperação entre estas duas funções organizacionais.

Li e Calantone (1998) argumentam que o processo de conhecimento de clientes envolve três passos sequenciais: obter a informação, interpretá-la e integrá-la. Obter a informação significa realizar entrevistas com os clientes, reuniões comerciais, entrevistas pessoais, encontros regulares, grupos focais entre outros. Interpretar significa entender as necessidades levantadas, verificar a sua complexidade e viabilidade em termos de negócio. A integração envolve rela-

cionar a informação interpretada com o projeto do novo produto. Este processo permite a organização a explorar as necessidades emanadas do mercado mitigando assim o risco de insucesso no lançamento do produto.

O processo de conhecimento dos competidores, ainda segundo Li e Calantone (1998), envolvem os mesmos passos do processo de conhecimento dos clientes: aquisição de informações sobre os competidores, interpretação e integração. O processo de conhecer os concorrentes capacita a organização a posicionar cada competidor em termos de força e fraqueza além de permitir aos gestores adotar táticas que o favoreça na defesa ou na melhora de sua posição no mercado.

Jaworski e Kohli (1993) em seus estudos não fizeram distinção entre as atividades comportamentais de geração de conhecimento de clientes e competidores, estes processos foram tratados como um único processo. Entretanto dentro das organizações equipes distintas e com perfis diferentes analisam as informações de clientes e competidores, com pontos de vistas dentro do seu contexto de atuação. Li e Calantone (1998), ao contrário de Jaworski e Kohli, defendem que estes processos sejam analisados distintamente haja vista a distinção de foco em cada um dos processos e a diferença das atividades cognitivas necessárias para o entendimento e

aprendizagem das informações.

Relação entre orientação ao mercado, orientação ao aprendizado e inovação

Lançando um olhar, de modo sistêmico, podemos apontar alguns relacionamentos entre os conceitos apresentados. Revisando o que foi discutido até então primeiro destacamos a importância da cultura organizacional como impulsionadora de comportamentos orientados ao mercado. Em seguida tratamos dos processos de orientação ao mercado: a orientação ao cliente, a orientação ao competidor e a coordenação interfuncional. Posteriormente abordamos o conteúdo dos processos da orientação ao mercado, ou seja, do que flui dentro destes processos, que é o conhecimento de mercado.

Ressaltando que o objetivo inicial é que a organização desenvolva um valor superior ao seu público alvo cabe então analisarmos alguns pontos que podem dificultar ou impedir que este objetivo seja alcançado.

Primeiramente podemos citar a importância do papel do aprendizado organizacional. Apenas coletar e gerar informações não trará nenhum proveito ou vantagem para a organização, pelo contrário, será apenas um desperdício de energia e esforço que

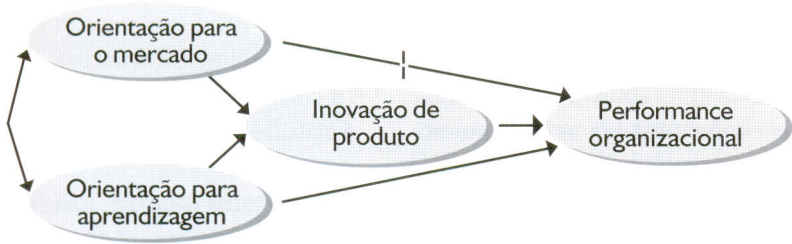
não levará a lugar nenhum. Slater e Narver (1995) argumentaram que somente a orientação para o mercado não é garantia suficiente para a obtenção de bons resultados continuamente, faz-se necessário a operacionalização do processo de aprendizagem organizacional para alcançar resultados superiores no longo prazo.

O aprendizado organizacional funciona como o link entre os processos de geração e distribuição do conhecimento e a inovação. Entende-se por isso, que o conhecimento de marketing, tal como definido por Li e Calantone (1998) é, dentro de uma visão sistêmica, a entrada para o processo de aprendizagem, onde a saída deste processo é a inovação, que pode ser tanto sob a forma de melhorias e adaptações no produto ou novos produtos que gerem um valor superior ao cliente.

Baker e Sinkula (1999b) confirmaram em seus estudos que a orientação ao mercado e ao aprendizado afetam positivamente a inovação que por sua vez reflete na performance da organização. Na hipotetização dos autores o construto inovação é um antecedente da performance e não uma dimensão da performance (Figura 1).

Outros fatores podem funcionar como inibidores da utilização pelos colaboradores do conhecimento gerado. Entre eles merecem destaque o grau de frequência e o grau de

Figura 1
RELAÇÃO ENTRE A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO, ORIENTAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM, INOVAÇÃO E PERFORMANCE ORGANIZACIONAL



Fonte: Baker e Sinkula (1999b, p. 299)

formalização do processo de disseminação do conhecimento do mercado pela organização. Segundo Maltz e Kohli (1996) a freqüência diz respeito á quantidade de eventos destinados a divulgar a informação que ocorre entre o emissor da informação e o seu destinatário durante um período de tempo. A formalização relaciona-se com os tipos de canais com que a informação é distribuída, podendo estes ser: formais ou informais.

Maltz e Kohli (1996) argumentam que a freqüência de distribuição de novas informações afeta a qualidade percebida do conhecimento gerado á medida que a sua freqüência de distribuição excede a capacidade do receptor de processá-la. Nestas condições o receptor interpretará apenas uma parte da informação o que pode afetar a sua percepção quanto á qualidade da informação, talvez in-

corretamente, por esta não ser completa, clara ou contraditória.

Para caracterizar os canais de distribuição em formais ou informais Maltz e Kohli (1996) lançaram mão de dois atributos: a verificação e a espontaneidade. A capacidade de verificação presume que uma terceira pessoa teria condições de averiguar se um determinado conhecimento foi transmitido do emissor ao receptor durante um evento de disseminação. A espontaneidade determina se um processo de disseminação foi planejado ou não. Por exemplo, a disseminação da informação através de um encontro inesperado na entrada de um prédio é uma disseminação espontânea.

O planejamento adequando do processo de distribuição formal da informação favorece a motivação do emissor haja vista que a informação pode significar possíveis ganhos para

a organização e conseqüentemente gera uma exposição positiva do seu papel por toda a empresa.

Maltz e Kohli (1996) argumentam que a disseminação através do processo formal é mais motivadora também para o seu receptor, pois ele se sente mais confortável em agir já que no caso de insucesso ele pode apontar como falha as informações que balizaram as suas decisões. Isto evidencia que o nível de confiança que o receptor da informação deposita no emissor afeta diretamente o grau de utilização deste conhecimento pelo receptor.

Desta forma a qualidade do conhecimento percebido pelo destinatário afeta a motivação deste em como agir. Isto faz sentido já que o destinatário é quem será responsável por desenvolver algum tipo de ação com base na informação disponível. A informação deve então ser capaz de motivar o seu receptor a agir, Deshpande e Zaltman (1982) refere-se á qualidade do conhecimento percebido como a informação enviada do seu emissor ao destinatário como sendo exata, relevante, limpa e oportuna.

CONCLUSÃO

O estabelecimento de uma cultura corporativa orientada ao cliente não é atingida seguindo passos mágicos delineados por autores de li-

vros de auto-ajuda. É um processo árduo, longo, um aprendizado que tem como principal guardião a alta direção corporativa.

Evidenciamos que a cultura organizacional influencia, de maneira contundente, os comportamentos e atitudes dos colaboradores e ela não pode ser simplesmente implantada de um dia para o outro, a cultura é desenhada e construída diariamente, necessita tornar-se viva.

O caminho até a inovação, que parece ser o mecanismo através do qual as organizações manifestam as suas respostas as mudanças ambientais, perpassa pelo entendimento de que criar e manter um valor superior para os clientes deve ser um compromisso de todos os indivíduos da organização e não apenas de um setor da empresa, e que todas as normas e procedimentos organizacionais devem reafirmar este pensamento.

Ora se a orientação ao mercado incutir nos colaboradores a necessidade de ofertar um valor superior caberá aos gestores estimular o aprendizado organizacional, isto é, como transformar as informações sobre o mercado que está disponível pela organização em diferenciais. Os colaboradores devem saber o que fazer com as informações que chegarem até eles, como estruturá-las e interpretá-las de forma a criar valor para a corporação.

Caso a organização consiga, continuamente, implementar melhorias em seus produtos e processos que a diferencie e resulte em valor ao seu público alvo consequentemente o seu desempenho deverá ser superior ao de empresas que possuam uma menor orientação ao mercado e ao aprendizado.

Por fim observa-se que a responsabilidade da alta direção tem um papel primordial, no alcance dos resultados finais. A responsabilidade por criar um ambiente organizacional que estimule determinados comportamentos, eliminando as barreiras que impeçam o desenvolvimento dos colaboradores, é a meu ver uma das principais funções diretivas.

Referências

- ALDERSON, Wroe. *Marketing Behavior and Executive Action*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc, 1957.
- AKEL, Zaki Sobrinho, TOLEDO, Geraldo L. *Orientação De Mercado No Varejo: Um Estudo De Caso No Magazine Luiza*. In: ENANPAD, 2002.
- ANDERSON, Paul., CHAMBERS, Terry. *A Reward Measurement Model of Organizational Buying Behavior*. Journal of Marketing, v. 49, p. 7-23. 1985
- BAKER, James M., SINKULA, William E. *The synergistic effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance*. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 27, n. 4, p. 411-27, Fall 1999a.
- BAKER, James M., SINKULA, William E. *Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational performance*. Journal of Market-Focused Management, v. 4, n. 4, p. 295-308, Dec. 1999b.
- DAY, George S. *The Capabilities of Market-Driven Organizations*. Journal of marketing, v. 58, p. 37 – 52, 1994.
- DESHPANDE, Rohit, ZALTMAN, Gerald. *Factors Affecting the Use of Market Research: A Path Analysis*. Journal of Marketing Research, v. 19, p. 14-31, 1982.
- DICKSON, Peter R. *The static and dynamic mechanics of competition: a comment on Hunt and Morgan's Comparative Advantage Theory*. Journal of Marketing, v. 60, n. 3, p. 102-106, 1996.
- ENGEL, J.F., BLACKWELL, R.D.; MINIARD, P.W. *Comportamento do Consumidor*. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- JAWORSKI, Bernard, KOHLI, Ajay K. *Market Orientation: Antecedents and Consequences*. Journal of Marketing, v. 57, p. 53-70, 1993.
- LEVITT, Theodore. *The Marketing Mode*. New York: McGraw-Hill, 1969.
- LI, T., CALANTONE, R.J. *The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination*. Journal of Marketing, v. 62, p. 13-29, 1998.
- MALTZ, Elliot, KOHLI, Ajay K. *Market Intelligence*

Dissemination Across Functional Boundaries. Journal of Marketing Research, p. 47-61, 1996.

NARVER, John C., SLATER, Stanley F. *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*. Journal of Marketing, v. 54, p. 20-35. 1990.

PERIN, Marcelo G., SAMPAIO, Claudio H.; FALEIRO, Sandro N. *A Relação entre Orientação para o Mercado, Orientação para Aprendizagem e Inovação de Produto*. In: ENANPAD, 2002.

PETERS, T.J., Waterman, R.H. *In Search of Excellence: Lessons From America's Best Run Companies*. Harper & Row, 1982.

PETERS, Tom, AUSTIN, Nancy. *A Passion for Excellence*. New York: Random House, 1985.

PRAHALAD, C.K., HAMEL, Gary. *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, v. 68, p. 79-91, 1990.

SLATER, Stanley F., NARVER, John C. *Market Orientation and the Learning Organization*. Journal of Marketing, v. 59, p. 63-74, 1995.

SLATER, Stanley F., NARVER, John C. *Intelligence Generation and Superior Customer Value*. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 28, p. 120-127, 2000.

WEBSTER, Frederick E. *Rediscovering the Marketing Concept*. Business Horizons, v. 31, p. 29-39, 1988.

Thiago dos Santos Oliveira
Mestrando em Administração Universidade
FUMEC, Consultor na área de TI, Bacharel em
Ciência da Computação FUMEC, atua na
Gestão da Prodemge MG
thiagodsoliveira@yahoo.com.br
